

На правах рукописи

Толмачева Наталья Александровна

**ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ:
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

Специальность 08.00.01 – Экономическая теория
(область исследования – теория отраслевых рынков)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре политической экономии экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Вереникин Алексей Олегович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Крючкова Полина Викторовна

кандидат экономических наук
Столбов Михаил Иосифович

Ведущая организация Государственное образовательное
учреждение высшего
профессионального образования
«Российский университет дружбы
народов»

Защита состоится «08» июня 2011 г. в 15 час. 30 мин. в аудитории 525 на заседании диссертационного совета Д 501.001.23 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119991, г. Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д.1, строение 46, 3-й учебный корпус, экономический факультет.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки 2-го учебного корпуса МГУ им. М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан « » мая 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 501.001.23,
к.э.н., доцент

Рой Л.В.

Общая характеристика работы.

Актуальность темы исследования. Одной из отличительных особенностей современной экономики является интенсивное развитие транснациональных корпораций (ТНК), отражающее процессы интернационализации производства и капитала и происходящее на фоне глобализации мирохозяйственных связей. ТНК предстают непосредственными участниками всего спектра мирохозяйственных связей. Они, с одной стороны, являются продуктом быстро развивающихся международных экономических отношений, а с другой - сами представляют мощный механизм воздействия на них.

Экономически транснационализация обусловлена возможностью и необходимостью перелива капитала из государств, где имеется его относительно избыточное количество, в страны, где он находится в дефиците, зато есть другие факторы производства (труд, земля, полезные ископаемые), которые не могут быть эффективно использованы в воспроизводственных процессах из-за нехватки капитала. Таким образом, объективно транснационализация ведет к рационализации воспроизводственных процессов в глобальном масштабе и выравниванию экономических условий в разных странах. В принципе, она выгодна как для стран, корпорации которых осуществляют прямые инвестиции (страны базирования), так и для стран, принимающих инвестиции.

Развитие компаний, занимающихся розничной торговлей (ритейлеров), вступило в фазу транснационализации, в отрасли появляется все больше ТНК, которые существенным образом меняют структуру не только розничной торговли, но и промышленного производства товаров народного потребления (ТНП), структуру потребительских предпочтений и даже модель поведения покупателей. Под влиянием ТНК меняется структура торговых каналов, увеличивается проникновение современных форматов торговли, меняются стандарты и принципы организации торговых компаний. Конкурентное давление со стороны ТНК заставляет национальных операторов менять организацию и подход к бизнесу. Это обуславливает исключительную важность изучения основных тенденций развития транснациональных корпораций в розничной торговле.

Степень изученности проблемы в отечественной и зарубежной экономической литературе. У истоков разработки теории ТНК стоят известные зарубежные теоретики, такие как Акамацу К., Вернон Р., Киндлберг Ч., Хаймер С. Позднее, в 1970-90-х гг. данной проблематикой занимались такие исследователи, как Бакли П., Блониген Б., Даннинг Дж, Кейвс Р., Корден М., Маркусен Дж., Мелиц М., Портер М., Элибер Р., и другие. Отечественные исследователи Губайдуллина Ф.С., Зименков Р., Иноземцев В., Лучко М.Л., Мовсесян А.Г., внесли заметный вклад в формирование теоретических представлений о деятельности ТНК, в особенности ТНК в промышленности и банковском секторе. В монографиях Баскера Э., Климека Ш.,

Миранды Х., Холмса Т., Ярмина Р. и других рассматриваются отдельные аспекты деятельности ТНК в розничной торговле, при этом основное внимание уделяется вопросам внутренней организации компаний и организации их операционной деятельности, рассматривается воздействие ТНК на производительность труда и уровень цен¹.

ТНК в розничной торговле отличаются значительным своеобразием: их мотивы и деятельность имеют существенные отличия от мотивов и деятельности ТНК, занимающихся промышленным производством. В то же время, в экономической теории вопросы деятельности ТНК в розничной торговле практически не рассматриваются; влияние, оказываемое ими на производителей и потребителей, в основном остается за пределами исследований. Однако именно ТНК розничной торговли активно инвестируют в развитие своих компаний в России, что требует теоретического осмысления мотивов их поведения, причин, которые заставляют их осваивать сложный, но перспективный российский рынок. Некоторые российские розничные компании уже сейчас стремятся выйти на международный рынок и трансформируются в ТНК, поэтому изучение международного опыта сегодня становится особенно важным.

Целью данной работы является всестороннее исследование деятельности ТНК в розничной торговле товарами массового спроса (ТМС) и их роли в формировании структуры розничной торговли, поведения покупателей и стандартов производства. В рамках этой цели были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть современные теории ТНК как теоретическую основу для исследования ТНК в розничной торговле;
- изучить особенности деятельности ТНК в розничной торговле в современных условиях в развитых странах и странах с развивающимися рынками;
- проанализировать структурные характеристики конкуренции между международными компаниями в розничной торговле;
- исследовать влияние деятельности ТНК в розничной торговле на покупателей и производителей ТМС.

Объектом исследования в работе является деятельность ТНК в розничной торговле.

Предметом исследования выступают современные тенденции развития ТНК в розничной торговле и их взаимодействие с производителями и потребителями ТМС в период с начала 2000-х годов до настоящего времени. Территориальный охват включает промышленно-развитые страны, в том числе США и страны Западной Европы, а

¹ Работы всех указанных авторов приводятся в списке использованной литературы в диссертации.

также страны с развивающимися рынками, в том числе некоторые восточноевропейские государства, страны Латинской Америки, Китай и Россию.

Теоретические и методологические основы исследования. Диссертация опирается на работы отечественных и зарубежных экономистов в области теории отраслевых рынков, транснационализации и организации деятельности компаний в розничной торговле. В основе диссертации лежит системный подход к предмету исследования – розничная торговля рассматривается как единая целостность взаимосвязанных элементов, важную роль среди которых играют ТНК. В частности, в исследовании используются методы структурного анализа отраслевых рынков, а также методы экономического моделирования.

Информационно-эмпирическая база исследования состоит из данных государственных и международных статистических служб (Бюро Экономического Анализа США, Евростат, Росстат, UNCTAD), независимых аналитических агентств (Nielsen, ROMIR-Monitoring, Gfk, MEMRB, COMCON, PlanetRetail).

Научная новизна диссертационного исследования представлена следующими положениями и выводами:

- На основе обобщения результатов основных эмпирических и теоретических исследований сделан вывод о том, что для розничной торговли характерны ТНК горизонтального типа. Обосновано, что традиционная альтернатива интернационализации (прямые иностранные инвестиции (ПИИ) или экспорт) в розничной торговле принимает вид выбора между ПИИ и франчайзингом.
- Обосновано, что одним из важнейших факторов, позволяющих транснациональным ритейлерам удерживать лидерство, является уровень технологического развития компании и инвестиции в технологии. Появление ряда инноваций, например штрих-кодов и системы электронного размещения заказов, стало основой развития и существенно изменило принципы деятельности розничных транснациональных компаний.
- На основе комплексного анализа теоретических моделей, технологических и продуктовых особенностей современных торговых форматов показано, что на розничных рынках с активным присутствием ТНК объективно формируется структура «естественной олигополии». В частности, исследована специфика формирования «естественной олигополии» в розничной торговле стран с развивающимися рынками в условиях ограниченного присутствия иностранных ТНК и активной экспансии корпораций из развитых стран.
- Систематизированы основные аспекты взаимовлияния ТНК в розничной торговле и покупателей. С одной стороны, розничные компании диктуют модель поведения по-

купателей (частоту, размер покупки, ассортимент); с другой стороны, покупатель определяет операционную стратегию ТНК (формат, ценообразование, вертикальную дифференциацию продукции).

- На основе анализа эмпирических данных, моделей ценообразования и инвестиционного поведения определены основные факторы влияния транснациональных розничных компаний на своих поставщиков, а именно: изменение уровня технологического развития производителя, внедрение стандартов качества, изменение маркетинговой стратегии, в особенности для производителей товаров под собственной торговой маркой ритейлера (СТМ). Описаны основные практические модели определения оптимального уровня инвестиций (2Net и 3Net Margin), которые влияют на взаимоотношения между ритейлером и производителем.

Теоретическая и практическая значимость работы. Результаты исследования представляют интерес для дальнейшего развития экономической теории – углубления представлений о влиянии транснациональных корпораций на национальную экономику страны в целом и структуру отраслевых рынков в особенности. Выводы о деятельности крупнейших ТНК в розничной торговле имеют не только теоретическую, но и практическую значимость, поскольку раскрывают прикладные аспекты технологического развития, методов оптимизации издержек и конкурентного ценообразования, которые могут быть положены в основу управления стратегией развития международных розничных торговых компаний. Материал работы может быть использован в учебном процессе – курсах микроэкономики, экономики отраслевых рынков, мировой экономики, специализированных курсах по транснациональным корпорациям.

Апробация работы. Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались и обсуждались на международных научных конференциях, проходивших в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова: на Международной научной конференции «Экономические проблемы инновационного развития» (г. Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова, 2008 г.), III Международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России: роль университетов» (г. Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова, 2010 г.).

Публикации результатов исследования. Основное содержание диссертации отражено в 4 публикациях автора общим объемом 3 п.л., в том числе в 2 публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

Структура диссертации обусловлена поставленной целью, задачами и внутренней логикой исследования:

Введение

Глава 1. Структурные и технологические особенности развития транснациональных корпораций в розничной торговле.

1.1. Мотивы интернационализации и типы ТНК в розничной торговле.

1.2. Технологическое развитие и его влияние на деятельность ТНК в розничной торговле.

Глава 2. Формирование естественной олигополии в розничной торговле под влиянием транснациональных корпораций.

2.1. Структурная конкуренция между ритейлерами и формирование естественной олигополии.

2.2. Особенности естественной олигополии в розничной торговле развитых странах.

2.3. Специфика формирования естественной олигополии в розничной торговле стран с развивающимися рынками.

Глава 3. Взаимодействие транснациональных корпораций в розничной торговле с производителями и потребителями.

3.1. Взаимовлияние ТНК в розничной торговле и их покупателей.

3.2. Основные аспекты влияния ТНК в розничной торговле на производителей.

Заключение

Библиография

Приложения

Основные положения работы

Для розничной торговли характерны ТНК горизонтального типа. При создании ТНК промышленные компании сталкиваются с выбором между ПИИ и экспортом, тогда как компании в розничной торговле – с выбором между ПИИ и франчайзингом.

Розничная торговля является одним из наименее интернационализированных ведущих секторов экономики. Так, в 2000 году доля зарубежных активов двадцати ведущих розничных компаний не превышала 26%, в то время как для компаний табачной отрасли этот показатель достигал 78%, около 50% в химической и 40% в фармацевтической отраслях. Ограничения, с которыми сталкиваются розничные компании при попытке перенести свои преимущества из одной страны в другую, зачастую перевешивают возможности, открывающиеся с ростом региональной экономической интеграции в Северной Америке, Европе и Азии. Интернационализация влечет для ритейлеров больше рисков, чем для производителей, что подтверждается такими фактами, как провал и последующий уход с рынка Wal-Mart и Toys R Us в Европе, Ahold в США, Carrefour в Китае и России.

Главное отличие между ТНК в промышленности и розничной торговле состоит в том, что для розничной торговли характерны ТНК горизонтального типа. ТНК в розничной торговле могут создавать мягкие метаструктуры и заключать стратегические альянсы со своими поставщиками (например, производителями СТМ) для совместного выхода на рынок одной из стран; но при этом компании остаются независимыми, и их нельзя рассматривать как одну фирму.

Несмотря на то, что взаимоотношения между ритейлерами и производителями СТМ носят ряд характеристик вертикальных ТНК, когда степень влияния ритейлера на производителя и степень контроля им всех стадий производства должна быть достаточной для того, чтобы обеспечить должное качество продукции, выпускаемой под брендом ритейлера, анализ развития СТМ в разных странах показывает, что нет эмпирических данных, подтверждающих создание вертикальных ТНК между ритейлерами и производителями СТМ. На сегодняшний день издержки вертикальной интеграции превышают выгоды, и большинство ритейлеров при выходе на новый рынок предпочитают найти нового поставщика СТМ, даже несмотря на то, что локальные поставщики не всегда отвечают требованиям ритейлера к качеству.

Ритейлеры могут выбрать одну из стратегий интернационализации. Первая стратегия заключается в переносе ресурсов компании путем открытия зарубежных подразделений, т.е. путем осуществления прямых иностранных инвестиций, как в создание предприятия с нуля, так и путем приобретения существующих местных компаний (стратегия интернализации). Для того чтобы ограничить свои риски, ритейлеры могут

выбирать альтернативные стратегии – продажа франшизы² локальному оператору или построение сети с локальными и региональными партнерами, т.е. основными поставщиками, основными партнерами в логистике и дистрибуции, основными конкурентами и т.д. Продажа франшизы без последующего участия в бизнесе локального партнера несет риски для компании (возможная потеря репутации, вероятность отсутствия нужных знаний у партнера и его уход с рынка, т.е. потеря рынка), поэтому большинство ритейлеров предпочитает контролировать и консультировать своих франчайзи. Однако такой контроль и участие требуют дополнительных транзакционных издержек.

Стратегия построения флагманской сети с ключевыми партнерами находится на стыке ПИИ (т.е. возможности использовать преимущества интернализации) и экспортных операций (продажа франшизы), позволяет снизить издержки и сохранить контроль. Компания-флагман вырабатывает стратегическое видение и координирует усилия всей сети для успешной экспансии по миру. Все партнеры открыто и свободно общаются между собой, а флагман координирует потоки информации. Отношения основаны на долгосрочных соглашениях об обмене информацией, партнеры стремятся к достижению согласованных целей, выбор поставщика основывается на международной позиции в сети, а не конкурентном тендере. Все это существенным образом отличает стратегию флагмана от других стратегий.

Итак, при описании горизонтальных компаний с теоретической точки зрения главным является вопрос: почему компания предпочитает экспортным операциям создание предприятий за рубежом? Особенность компаний в розничной торговле заключается в том, что они сталкиваются с аналогичным выбором между франчайзингом и открытием зарубежного филиала, т.е. эволюцией в ТНК. Для промышленных предприятий ключевым фактором интернализации выступает выбор между единовременными затратами на создание производств за рубежом и долгосрочными постоянными транспортными издержками. Последние могут быть связаны, в числе прочего, и с тарифными ограничениями торговли. Для компаний в розничной торговле фундаментальную роль при создании ТНК играет выбор между единовременными вложениями в организацию предприятия за рубежом и долгосрочными постоянными транзакционными издержками по обеспечению франчайзинга.

Можно выделить два типа преимуществ, позволяющих компании стать ТНК, которые обобщенно можно назвать *преимуществами знаний*. Во-первых, фирма может обладать технологическими знаниями о том, как производить данный продукт, либо о том, как производить его дешевле, и эти знания могут быть запатентованы (однако, это

² Франчайзинг – форма длительного коммерческого сотрудничества фирм, в котором одна компания за определенный процент от прибыли или фиксированную сумму («роялти») передает другой право на продажу своих товаров/услуг с использованием торговой марки, фирменного дизайна, ноу-хау, деловой репутации и маркетинговых технологий.

не обязательное условие). Во-вторых, компания может обладать особыми маркетинговыми навыками, которые позволяют ей выделять свой продукт из продукции конкурентов, например, известность торговой марки. Основной характеристикой знаний такого типа является то, что они могут быть более эффективно перенесены из одной страны в другую с помощью внутрифирменных транзакций, без использования внешнего рынка.

Теория преимущества знаний хорошо объясняет мотивы поведения ТНК в розничной торговле – наиболее яркой отличительной чертой всех ТНК в отрасли является постоянное обновление, дополнительные инвестиции в информационные технологии, стремление внедрить самые современные технологии. Именно эти преимущества знаний позволяют им получить и удерживать лидирующие позиции. Кроме того, в данной отрасли особую роль играют сотрудники – успех компании во многом зависит от тех знаний и навыков, которыми они обладают, причем зачастую эти знания и навыки не формализованы, и их практически невозможно продать на внешнем рынке.

Существуют и другие стимулы к созданию горизонтальных ТНК. Во-первых, это наличие избыточных руководящих возможностей. Многие нематериальные активы являются дискретными или неоднородными, так что в какой-то момент времени могут недостаточно использоваться. Примером является избыток руководящих возможностей в фирме. ПИИ становятся способом дальнейшего полного использования таких возможностей. В частности, крупные ритейлеры практикуют такой подход к управлению, как децентрализация и широкие полномочия персонала на местах (сотрудник является собственником бизнеса), что ведет к появлению избыточных руководящих возможностей.

Во-вторых, избыток средств внутри компании также может стать стимулом к созданию горизонтальных ТНК. Фирма может оказаться не в состоянии выгодно использовать всю полученную прибыль только на расширение уже имеющихся видов деятельности. Эти средства могут быть использованы с более низкими альтернативными издержками, чем средства, которые привлекаются извне, и их можно инвестировать в малодоходную деятельность, которая была бы неприбыльной в случае использования внешних средств. ПИИ становятся инструментом использования таких средств.

В-третьих, горизонтальные ТНК могут быть следствием того, что нематериальные активы зачастую не могут быть отделены от фирм, которые ими владеют. Например, знания, которыми обладает фирма, могут быть тесно связаны с опытом ее сотрудников. Попытка продать знания на рынке значительно снизит стоимость информации.

В-четвертых, ТНК получают экономию на масштабе при осуществлении хозяйственной деятельности на нескольких предприятиях в разных странах. Например, фирма может дешевле приобрести сырье или экономить на транспортных издержках. Фирма с несколькими предприятиями менее подвержена влиянию локальных колебаний спроса.

Если спрос в одной стране падает, местное предприятие может передать часть своих операций подразделениям в других странах, где спрос по-прежнему высок. В конце концов, фирма с несколькими предприятиями может сократить издержки при специализации каждого из них на каком-то одном виде операций.

Кроме того, экономия на масштабе при организации производства на нескольких предприятиях на уровне компании, а не отдельного предприятия возникает за счет сокращения постоянных издержек при централизации определенных видов деятельности, например НИОКР, рекламы, маркетинга и дистрибуции, управления финансами, которые могут дать эффект в других отраслях или на других территориях, без ущерба для их доходности в материнской фирме. В результате ТНК организует производство более чем в одной стране, но ведет «корпоративную» деятельность в стране базирования. Это объясняет характерную для ТНК в розничной торговле централизацию целого ряда функций, в том числе закупки товаров, информационных технологий (ИТ), финансового управления.

К горизонтальным ТНК в розничной торговле может быть применена так называемая OLI-парадигма, исходящая из того, что международные сделки могут иметь форму обмена продуктами (и готовой продукцией, и сырьем, и услугами) или передачи активов (в форме капитала), или прав на активы (технологии). Для того чтобы появление ТНК стало возможно, необходимы и достаточны три условия:

1. *Преимущества владения (O - ownership)* - за счет использования новых технологий, трансферта деловой культуры, включения в глобальные производственные системы, ТНК способны обеспечить более эффективное управление предприятиями, по сравнению с локальными компаниями, и сократить издержки управления дочерними компаниями за рубежом за счет специфических преимуществ фирмы (firm-specific advantage - FSA);

2. *Преимущества размещения (L - location)* - та страна, в которую инвестирует ТНК, обладает определенными преимуществами по отношению как к родной стране ТНК, так и другим, альтернативным странам, в частности более низкие издержки на оплату труда, налоги или другие меры государственного вмешательства, большой и быстрорастущий рынок и т.д. В данном случае факторы FSA дополняются преимуществами расположения (location specific advantages - LSA);

3. *Преимущества интернализации (I - internalization)* - должно существовать преимущество от осуществления определенных операций внутри компании (между различными подразделениями ТНК), то есть возможность использования FSA и LSA самостоятельно, а не за счет продажи третьей корпорации.

Одновременное наличие всех трех условий объясняет горизонтальные ТНК. Преимущества O объясняют, почему фирма в принципе осуществляет ПИИ. Преимущества

L показывают экономию на трансформационных издержках при организации предприятия за рубежом, а преимущества I – экономию на транзакционных издержках. Данная концепция объясняет мотивы поведения ТНК в розничной торговле – уровень развития знаний в компании, т.е. специфические преимущества (FSA) ритейлеров, а также темпы развития и размеры потребительского рынка, который компания собирается осваивать (LSA), достигают такого уровня, когда преимущества интернализации превышают преимущества от продажи франшизы (I).

Многие ритейлеры создают альянсы и совместные предприятия или заключают договоры франчайзинга, позволяющие с меньшими издержками и меньшим риском добиться полномасштабной международной экспансии (примером могут являться франчайзинговые магазины Carrefour на Среднем Востоке и во Франции). Такие соглашения – предпочитаемые компаниями Costco и Ahold, особенно в отдаленных странах, таких как Индия, Китай или Япония – позволяют ритейлеру использовать опыт локального партнера, его сеть магазинов, связи и знание рынка, прежде чем полностью связать свой бизнес с данной страной. Данная стратегия чаще используется как временное решение для более полной и точной оценки потенциала рынка до полномасштабной экспансии, т.е. аналогична стратегии экспорта на зарубежный рынок для компании-производителя. Большой минус данной стратегии – невозможность воспользоваться специфическими преимуществами (FSA), потеря преимущества интернализации знаний, сложности при определении цены франшизы в силу факторов плотности знаний и асимметрии информации.

Роль технологических инноваций в развитии розничных компаний.

Основная черта розничного рынка, привлекающая наибольшее внимание исследователей – появление доминирующих сетевых фирм и их способность удержать лидерство. Большинство исследователей приходит к выводу, что одним из важнейших факторов доминирования является уровень технологического развития компании и инвестиции в технологии. В розничной торговле появление ряда инноваций стало основой развития, существенно изменив принципы и структуру деятельности розничных компаний.

Изобретение бар-кодов, или штрих-кодов (UPC) стало одним из наиболее значительных событий в истории развития розничной торговли. Больше остальных, как и нужно было ожидать на высоконкурентном рынке потребительских товаров, выиграли потребители, т.к. благодаря UPC повысилась эффективность и производительность компаний, что привело к снижению издержек и улучшению обслуживания покупателей. Кроме того, выиграли ритейлеры - помимо экономии расходов на рабочую силу у них появился доступ к детальным данным о передвижении товаров, которые они пре-

вратили в источник получения дополнительной прибыли, продавая их своим поставщикам.

Инвестиции в информационные технологии позволяют снизить затраты на логистику – уменьшить текущие запасы, увеличить частоту доставки, и в итоге это приводит к укрупнению размеров магазина. Использование новейших информационных технологий, таких как штрих-код и компьютерный мониторинг складских запасов ведет к оптимизации организации розничной компании. Во-первых, существует зависимость между использованием информационных технологий и частотой доставки товаров, что подтверждает и появившаяся в последние годы тенденция к большей частоте заказов. Во-вторых, использование новых технологий ведет к увеличению размеров магазина, что подтверждает тенденция к укрупнению магазинов в последние десятилетия, и успех модели «суперцентров», активно используемой ведущими ритейлерами.

Новейшие информационные технологии, такие как штрих-коды и компьютерный мониторинг складских запасов, позволяют существенно сократить время между инвентаризацией складских запасов и доставкой новых заказов, а также затраты на инвентаризацию. Традиционная технология составления заказа заставляет магазин поддерживать избыточные складские запасы, необходимые для обеспечения непрерывности торговли с момента измерения до момента доставки. Новейшие информационные технологии позволяют существенно снизить разрыв во времени между моментом измерения и моментом доставки - магазин может отслеживать запасы в режиме реального времени, а системы электронного обмена данными (EDI) позволяют быстро передавать информацию по цепочке поставок.

В 1992 году стоимость ресурсов, используемых в торговле для транспортировки товаров, составила 52 млрд. долл. США, т.е. около 4.7% от стоимости выпуска в отрасли (объем продаж за вычетом себестоимости проданных товаров). Переход от еженедельной и ежемесячной доставки к ежедневной может привести к росту издержек, если структура торговли не меняется; и увеличение размера магазина становится одним из способов снижения этих издержек. Есть и другие способы снизить издержки, не увеличивая размер магазина, например улучшение координации доставки в магазины, расположенные в географической близости друг от друга, или взаимодействие с компаниями сектора логистических услуг, такими как Federal Express, что позволяет даже маленьким магазинам использовать систему доставки «точно вовремя» («just-in-time»).

Инвестиции розничных компаний в ИТ могут быть представлены четырехуровневой моделью. Первый уровень – это *расходы на ведение бизнеса*. Здесь имеются в виду инвестиции в технологии, необходимые для быстрого перемещения товара от поставщика к потребителю и увеличения скорости транзакций, которые уже эффективно используют большинство розничных компаний. Несмотря на то, что эффективность от-

дельных компаний от использования таких систем может увеличиться, они не дают конкурентного преимущества. Такие системы включают в себя: корпоративную внутреннюю систему учета ERP, системы инфраструктуры, системы складского учета и торгового зала (сканеры, распознаватели штрих-кода, системы записи данных).

Второй уровень подразумевает *расширенные расходы на ведение бизнеса*, то есть дополнительные инвестиции в быстрое перемещение товаров от поставщика к потребителю. Крупным компаниям такие инвестиции необходимы из-за размеров и сложности бизнеса. Такие расходы включают затраты на базы данных по отдельным функциям и всей компании в целом, а также на инструменты анализа данных.

На третьем уровне возникают *расходы на дифференциацию*. Создаваемые программные продукты позволяют не только перемещать нужный товар на нужное место, но также делать это в нужное время и по нужной цене. Только лидеры рынка (менее 10% всех ритейлеров) инвестировали в эти системы. Такие инвестиции включают в себя системы планирования и управления (включая инструменты планирования ассортимента, планирования перемещений, пополнения запасов и управления прибылью). Данные системы позволяют анализировать исторические данные разной степени детализации и принимать управленческие решения.

На четвертом уровне осуществляются инвестиции в технологии, которые не только перемещают нужный товар нужному покупателю в нужное место и время, но также нацелены и на то, чтобы дать ему нужный опыт и впечатление. Лидеры рынка разработали пилотные решения, которые пока не оказали заметного влияния на отрасль, но их успешное внедрение позволит существенно улучшить работу ведущих компаний. Инвестиции нацелены на оптимизацию ключевых процессов, интеграцию систем поддержки принятия решений и планирования, создание систем отчетности, улучшение впечатления, производимого на покупателя, путем модернизации дизайна магазина и целевого маркетинга.

Благодаря ИТ в розничной торговле, во-первых, выросла производительность в результате изменения самого характера труда, как в случае использования штрих-кодов для проведения инвентаризации. Во-вторых, повысилась эффективность использования всех активов компании; в-третьих, трудовые ресурсы стали использоваться более продуктивно и рационально, а такие инструменты как электронное расписание позволили лучше соотносить спрос и предложение труда в магазине в каждый момент времени. И, наконец, информационные технологии позволяют снижать не связанные с трудом издержки, связанные, например, с хранением запасов и проведением инвентаризации, порчей товаров после истечения срока годности и т.д.

Формирование «естественной олигополии» в розничной торговле под влиянием ТНК. Специфика этого процесса на развивающихся рынках.

Технологические инновации, рассмотренные выше, оказываются по силам лишь немногим крупным игрокам международного масштаба. Объективные закономерности развития розничной торговли обуславливают возникновение на региональных рынках «естественной олигополии» компаний, способных осуществлять высокие инвестиции в систему дистрибуции.

Во многих сегментах розничной торговли более успешны те компании, которые предлагают наиболее широкий ассортимент продукции, например такие, как Wal-Mart. На современных рынках фирмы неспособны изолировать себя от конкурентов путем горизонтальной дифференциации. Единственным способом упрочить свои рыночные позиции остается вертикальная дифференциация реализуемых товаров и оказываемых услуг. Олигополисты конкурируют друг с другом на локальном уровне, реагируя на рост качества услуг конкурентов в данном регионе улучшением качества собственных услуг. Широта ассортимента является приоритетом в отрасли. Одновременно с расширением ассортимента наблюдается и увеличение средних размеров магазина. По данным Института продовольственного маркетинга, количество наименований в магазине увеличилось с 14000 в 1980-х до более 30000 к 2004 г. Для того, чтобы разместить такое количество товаров, средний размер магазина увеличивается в среднем на 1000 м² в год в течение последних тридцати лет.

Увеличение предлагаемого ассортимента товаров и услуг требует существенных инвестиций в систему дистрибуции товаров, т.е. дополнительных невозвратных издержек – каждый крупный ритейлер вынужден использовать соответствующие информационные технологии и логистические системы, которые настроены на управление широким ассортиментом и минимизацию расходов на хранение и транспортировку. Акцент на разнообразии, широту ассортимента и высокие постоянные издержки ведут к жесткой конкуренции во всех сегментах рынка. Эмпирические данные свидетельствуют, что на более крупных рынках продаются продукты лучшего качества, но количество продавцов не увеличивается.

Теоретическое объяснение того, почему в розничной торговле возникает естественная олигополия, может опираться на теорию эндогенных невозвратных издержек Саттона. Модель объясняет такую структуру отрасли наличием эндогенных постоянных издержек в вертикальную дифференциацию продуктов. По мере роста рынка локальные конкуренты заставляют фирму увеличивать свои невозвратные издержки, тем самым, ограничивается количество фирм, которые могут получать прибыль даже на крупном рынке. Хотя количество олигополистов не меняется, качество их услуг улучшается по мере увеличения размера рынка.

Те фирмы, которые не смогут поддерживать ассортимент на уровне своих конкурентов, не смогут выжить. Поэтому с ростом рынка фирмы должны нести все более высокие издержки, если они хотят остаться на рынке; и эти растущие издержки препятствуют выходу на рынок новых игроков. Причем это происходит даже не столько потому, что постоянные издержки высоки относительно размеров рынка. В большей степени это обусловлено тем, что появляется возможность осуществить технологические усовершенствования за счет дополнительных постоянных издержек и, тем самым, добиться стратегических преимуществ в глобальном масштабе.

Соответственно, и большие, и маленькие рынки обслуживаются приблизительно одинаковым количеством фирм высокого качества. При этом на рынок стремятся выйти новые игроки, которые не конкурируют с ними по качеству, и для которых невозвратные издержки не являются эндогенными, причем количество таких конкурентов растет с ростом размера рынка. Однако компании-олигополисты не пытаются ограничить выход таких фирм на рынок и предпочитают конкурировать на равных, используя только стратегические преимущества, такие как размер магазина, широта ассортимента, более низкие издержки, а, значит, и цены.

С ростом размера рынка имеет место постоянное увеличение эндогенных постоянных издержек, что приводит к снижению доходности дальнейшей экспансии. Количество фирм не увеличивается до бесконечности по мере того, как растет рынок. А раз количество игроков, выходящих на рынок, ограничено, результатом становится естественная олигополия компаний с высоким качеством сервиса.

Однородность структуры отрасли особенно заметна при анализе более крупных регионов, например на уровне отдельных штатов в Северной Америке. Практически в каждом штате отрасль можно охарактеризовать как естественную олигополию, где небольшое количество компаний (от 3 до 6) занимает основную часть рынка, независимо от плотности населения в данном регионе. Количество фирм увеличивается при увеличении размера рынка (населения или доходов), но только за счет выхода на рынок небольшого количества фирм с магазинами гораздо более низкого качества по сравнению с магазинами компаний-олигополистов.

Розничная торговля в развитых странах высоко концентрирована – большую часть рынка занимают несколько крупных компаний, что дает такую в целом однородную структуру отрасли, характеризуемую как естественная олигополия при эндогенных невозвратных издержках. Можно выделить группы факторов, как способствующих, так и противодействующих концентрации рынка (см. табл.1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на концентрацию розничной торговли

Силы, усиливающие концентрацию	Силы, ограничивающие концентрацию
Стремление к массовости: большой объем продаж равен большей силе при переговорах с поставщиками, снижению издержек и более высокой потенциальной прибыли	Государственное регулирование операционной деятельности и структуры собственности
Бегство с переполненного внутреннего рынка	Трудности по созданию крупной компании.
Поиск возможностей на новых рынках с низкими издержками	Негативный опыт компаний-предшественников
Обратная синергия (слияния и поглощения (СиП) дают новые знания/практики, которые можно применить на других рынках)	Зависимость развитие розничной торговли от условий локального рынка и культуры, отсутствие стандартных решений.
Быстрота/дешевизна СиП по сравнению с органическим ростом	Уменьшение рисков при органическом росте по сравнению с СиП
Более свободные режимы на внешних рынках по сравнению с внутренним	Приоритетность внутреннего рынка по сравнению с зарубежными подразделениями

Законодательные ограничения на национальном и локальном уровне сдерживали процесс концентрации на отдельных рынках. Правительства и другие регулирующие органы многих стран пытались ограничить усиление власти ритейлеров на локальном и национальном уровне, например правительство Испании заставило Carrefour и Promodes продать магазины; Ahold запретили покупку Pathmark в США. На других рынках, например в Скандинавии, Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ) или в Австралии, правительства вмешивались весьма неохотно, что привело к такому усилению власти нескольких ведущих компаний, что они стали полностью контролировать отрасль.

Чаще всего государственное вмешательство ставило целью сохранение конкуренции и выбора для потребителя, обеспечение потребителям доступа к множеству разных магазинов. Но в некоторых странах, в первую очередь в Великобритании, регулирующие органы были озабочены давлением ритейлеров на поставщиков, которое становится тем сильнее, чем больше растет концентрация отрасли. Тем не менее, несмотря на постепенно усиливающееся регулирование, на многих развивающихся и некоторых зрелых рынках, например в США, концентрация остается невысокой, и это оставляет дополнительные возможности для развития крупным ритейлерам, которые также активно осваивают рынки соседних стран, в особенности стран с развивающимися рынками.

Если розничные рынки развитых стран являются высококонцентрированными, то в странах с развивающимися рынками процесс концентрации только начался. В большинстве развитых стран мира доминируют современные сетевые магазины, в то время как для стран с развивающимися рынками характерно доминирование традиционной розницы – семейных магазинов и открытых рынков. Под давлением научно-технического прогресса, а также конкуренции со стороны растущих розничных сетей, которое привело к увеличению экономически оптимального размера магазина, размеры

семейных фирм с одним магазином тоже возросли, как и предсказывает модель естественной олигополии.

Для стран с развивающимися рынками характерна высокая фрагментированность розничной торговли и доминирование зарубежных ТНК из развитых стран. На развитых рынках, где игроки имеют равные возможности для роста и оттачивания механизмов управления, конкуренция не приводит к полной очистке рынка от присутствия мелких сетей, а на развивающихся рынках локальным сетям, как правило, просто не дают созреть, о чем свидетельствует опыт некоторых стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) – локальные компании были не в силах противостоять натиску ТНК из развитых стран Европы и США, с их высочайшей эффективностью, технологическим развитием и низкими ценами. Как и прогнозирует модель естественной олигополии, результатом стал уход с рынка большинства местных компаний, а усиление конкуренция между крупнейшими ТНК из развитых стран привело к росту качества розничной торговли, где более 50% занимают современные каналы. В качестве наиболее яркого примера можно привести Польшу – в пятерке ведущих ритейлеров представлены только крупнейшие ТНК Западной Европы, нет ни одного польского ритейлера; при этом доля современных каналов уже превысила 50%.

В отличие от Китая, где крупнейшие ритейлеры были защищены политикой властей, ритейлеры многих стран с развивающимися рынками сумели выжить лишь благодаря счастливому стечению обстоятельств. Большинство иностранных ритейлеров отложило выход на рынок России и СНГ, предпочитая осваивать более понятный регион ЦВЕ. Появление во многих странах крупных отечественных компаний, консолидирующих рынок, означает, что вновь появившиеся иностранные конкуренты уже не могут начать в них свой бизнес с нуля и вынуждены искать объект для СиП. В то же время, размер бизнеса национального оператора не гарантирует его конкурентоспособности. Во многом нынешний размер бизнеса лидеров торговли достигнут благодаря внешней среде и вовсе не означает, что бизнес внутренне созрел для конкуренции.

Таким образом, можно выделить две основные тенденции развития розничной торговли в странах с развивающимися рынками: 1) ограниченное присутствие иностранных ТНК либо в результате мер государственного регулирования (Китай), либо по причине высокой конкуренции местных операторов высокого качества (Чили); 2) активное проникновение иностранных ТНК и изменение розничной торговли под их влиянием – превращение национальных операторов в ТНК (Литва и Россия) или объединение независимых торговцев в кооперативы, занимающие лидирующие позиции на рынке (Эстония).

Взаимовлияние ТНК в розничной торговле и их покупателей.

Выручка ритейлера зависит от трех переменных – зоны привлечения покупателей, притока покупателей и размера корзины. Зона привлечения покупателей (географический охват данного конкретного магазина) показывает насколько большое расстояние покупатель готов проехать или пройти, для того, чтобы совершить покупки именно в этом магазине. Как правило, гипермаркеты и крупные торгово-развлекательные центры имеют довольно большую зону привлечения, до нескольких десятков километров, в то время как супермаркеты отличаются относительно небольшой географический охват, как правило – пара кварталов. Приток покупателей (или трафик) – количество покупателей в единицу времени. Как правило, трафик увеличивается в выходные дни и вечернее время, но падает в рабочие дни. Размер корзины – среднее количество денег, которое тратит один покупатель в данном магазине. Средний размер корзины для магазина определяется как количество в штуках, умноженное на цену и на количество купленных категорий.

Таким образом, выручка розничной компании может быть выражена формулой:

$$SR=N \cdot C \cdot B \cdot F,$$

где N – численность населения, проживающего в зоне привлечения данного магазина; C – степень проникновения или процент населения, совершающего покупки в магазине; B – средний размер корзины; F – средняя частота покупок.

Для увеличения своей выручки розничные компании в основном используют две стратегии:

Первая стратегия - *увеличение размеров потребительской корзины (B)* как за счет роста количества покупок в штуках, так и за счет повышения количества покупаемых категорий. Этого ритейлеры пытаются достичь за счет правильного расположения товаров друг относительно друга, или за счет повышения цен. В период кризиса, с падением общей покупательной способности и смещением модели потребления в сторону «экономичного шоппинга», большинству розничных компаний пришлось отказаться от стратегии увеличения размеров корзины.

Вторая стратегия - *увеличение частоты покупок (F)*, т.е. привлечение каждого покупателя в магазин несколько раз в неделю. Это наиболее распространенная стратегия в кризисное время – большинство крупных ритейлеров активно рекламируют такие товары как свежеспеченный хлеб, т.е. товары частого потребления, либо проводят различные рекламные акции, в том числе предлагают карты постоянного покупателя, размещают наружную рекламу и даже выдают купоны на скидки на бензин совместно с АЗС расположенной неподалеку.

Ритейлеры конкурируют между собой по разным направлениям, но ценовая стратегия остается одним из важнейших. В розничной торговле ценовая стратегия, по сути, является выбором между относительно постоянным уровнем цен на широкий ассорти-

мент товаров (EDLP³) и глубокими, частыми скидками на небольшой ассортимент товаров (так называемое «промо-ценообразование»). На практике компании могут выбрать смешанную стратегию, варьируя либо количество категорий, по которым предоставляется скидка, либо частоту предоставления скидок по некоторым или всем категориям товаров. Такая модель называется «гибридное ценообразование».

Сильное влияние на выбор ценовой стратегии оказывает формат магазина и сети. Как показывают исследования, существует устойчивая связь между стратегиями фирм одного кластера. Конкурирующие магазины склонны координировать свои действия – вместо того, чтобы выбрать стратегию, которая будет отличать их от конкурентов, компании следуют ценовой стратегии конкурента. Одна из возможных причин такого поведения состоит в том, что покупатели склонны больше доверять тем ритейлерам, которые похожи на своих конкурентов, т.е. поддерживают «ценовое доверие». Важнейшую роль в выборе ценовой стратегии играет демографический фактор: ритейлеры выбирают ту стратегию, которую требуют их покупатели.

Изменение структуры потребительских расходов под воздействием последнего мирового экономического кризиса существенно влияет на отрасль розничной торговли. Сегодняшний потребитель стремится к экономии, и знание мест, где можно недорого приобрести качественные товары, теперь высоко ценится. Однако это не означает, что в поисках самого дешевого товара потребитель готов пожертвовать качеством. Покупки стали делать реже и подходить к ним более разумно, количество импульсных покупок неуклонно снижается. У потребителей больше нет желания платить только за имя или бренд, более высокая цена должна быть оправдана дополнительными опциями, более дорогой продукт должен быть более полезным.

Другая тенденция – микросегментация рынка: растет количество пожилых людей, иммигрантов, матерей и отцов-одиночек, работающих матерей и так далее. Каждая из этих групп не только обладает уникальными потребительскими предпочтениями, но и разными типами поведения, поэтому компании должны учитывать не только что желает купить потребитель, но и то, как он хотел бы это купить.

В период кризиса потребительские расходы в большинстве развитых стран существенно сократились и восстанавливаются медленно, что привело к снижению цен практически на все виды товаров. Также падению потребительских цен способствовало резкое сокращение платежеспособности граждан. В условиях «кредитного голода» у большинства покупателей просто не хватает средств для приобретения новых товаров; компании вынуждены устанавливать на свою продукцию дополнительные скидки и привлекать покупателей различными распродажами. Изменение потребительских

³ EDLP – every day low prices, «каждый день низкие цены» - стратегия и основной лозунг Wal-Mart со дня открытия первого магазина.

предпочтений меняет сложившееся соотношение форматов торговли – крупные торговые центры (мегаоллы) сталкиваются не только с падением потребительских расходов, но и с сокращением числа инвесторов в сфере недвижимости.

Реакция крупнейших ТНК-ритейлеров на данные изменения не заставила себя ждать. В частности, в 2008 году, под влиянием кризиса, Wal-Mart объявил о глобальной инициативе по сокращению количества позиций в ассортименте под названием Project Impact. Анализ данных о продажах всех товаров во всех категориях показал, что в среднем покупатель проводит в магазине 22 минуты. Это заставило ритейлера задуматься – не слишком ли велик выбор товаров и не усложняет ли это процесс покупки, делая ее менее удобной. Специалисты отметили негативное влияние подобной «тирании выбора» на расходы покупателей – широкий ассортимент уменьшает количество наименований, которое покупатель кладет в свою тележку. В среднем в рамках проекта количество наименований в магазине сокращается на 15%, при этом в наименее значимых и неразвивающихся категориях может быть сокращено до 80% ассортимента.

Итак, в современных условиях становится все более комплексной взаимосвязь, взаимовлияние ТНК-ритейлеров и потребителей. Потребитель становится все более образованным, избирательным, требовательным к сервису, качеству и широте выбора продукта. Чтобы повлиять на его выбор, уже недостаточно рекламы в средствах массовой информации (СМИ). При этом цена не всегда является основной ценностью для потребителя. Смещаются потребительские предпочтения и поведение покупателей: увеличение средних размеров магазина и ассортимента предлагаемых товаров привело к росту размера корзины покупок при незначительном сокращении частоты покупок, а развитие таких каналов, как гипермаркеты/торговые центры - к появлению такого вида досуга, как «шоппинг».

Рост концентрации и усиление конкуренции заставляют крупнейших ритейлеров укреплять лояльность покупателей к данной торговой сети с помощью дополнительных уникальных услуг и привлекательной атмосферы магазина. Происходит корреляция между каналами, предлагающими максимальный сервис за высокую цену, и каналами с минимальным сервисом за низкую цену; границы между каналами стираются. Потребитель привыкает к очень низким ценам на СТМ и не желает переплачивать за бренд, особенно в таких категориях, как непродуктовые товары повседневного спроса, что негативно отражается на производителях.

Основные аспекты влияния ТНК в розничной торговле на производителей.

Розничная торговля – это основной канал распространения продукции для компаний-производителей ТМС, и крупные ритейлеры, особенно ТНК, существенным образом влияют на их деятельность. Как показывают данные Planet Retail, половина из 20 крупнейших публичных компаний относятся к отрасли розничной торговли, причем

доля ритейлеров в чистых продажах ТОП-20 составляет 67% (см. табл.2). В первой десятке рейтинга всего 2 компании из сферы производства ТМС, причем только на третьем и шестом местах. Размер бизнеса крупнейшего ритейлера (Wal-Mart) в 4 раза больше, чем у самого крупного из производителей (Nestle). Самая маленькая ТНК в ритейле (Auchan) занимает 15 место, опережая при этом таких производителей, как Кока-Кола, ПепсиКо и Крафт.

Таблица 2. Чистые продажи 20 крупнейших публичных компаний, млн.долл.США.

Компания	Отрасль	Чистые продажи (млн.долл.США)
Wal-Mart	Ритейл	405 046
Carrefour	Ритейл	119 553
Nestle	Производство	99 120
Metro Group	Ритейл	91 119
Tesco	Ритейл	88 762
P&G	Производство	78 938
Kroger	Ритейл	76 773
Schwarz Group	Ритейл	76 200
Rewe	Ритейл	70 791
Costco	Ритейл	69 899
Aldi	Ритейл	67 506
Japan Tobacco	Производство	65 530
Johnson&Johnson	Производство	61 897
Unilever	Производство	55 374
Auchan	Ритейл	55 163
PepsiCo	Производство	43 232
Kraft	Производство	40 163
Imperial Tobacco	Производство	39 037
Coca-Cola Co.	Производство	30 990
Tyson	Производство	26 704

Источник: Planet Retail, www.planetretail.net

Важность розничных партнеров для отдельных производителей достигает критического уровня. Так, исследовательской компанией Planet Retail было выявлено более 100 компаний-производителей, для которых доля продаж через сеть Wal-Mart превысила 10% (см. табл.3). Ежегодный объем продаж этих поставщиков в сеть Wal-Mart составляет 70 млрд. долл. США, для большинства из них потеря этого клиента приведет к существенному падению прибыли.

Таблица 3. Доля Wal-Mart в чистых продажах отдельных компаний-поставщиков, 2005 г. по сравнению с 2004г.

Более 20%	От 15% до 20%	Менее 15%
Del Monte Foods (29%, выросла с 24%), Clorox (27%, выросла с 25%), Revlon (24%, выросла с 21%), Mattel (около 20%, не изменилась)	Procter&Gamble (16%, снизилась с 17%), Energizer (17.5%, выросла с 17%), Kellogg (17%, выросла с 14%), General Mills (16%, выросла с 14%, при этом 22% продаж в США приходится на Wal-Mart), Pactiv Corp. (15.3%, выросла с 15.2%)	Kraft (14%, не изменилась), Campbell Soup Company (14%, выросла с 12%), Kimberly-Clark (13%, не изменилась), Tyson Foods (13%, выросла с 12%), Sara Lee (12.7%, выросла с 12% в 2004, при этом достигла 22% для брендированной одежды), ConAgra Foods (11%) PepsiCo (9% по всему миру, 11% в США, было 11% и 14% соответственно)

Возможность привлечения дополнительных инвестиций от поставщиков зачастую является одним из основных инструментов финансирования ритейлерами своего развития. Для расчета оптимального уровня инвестиций поставщика используют модель $2 \text{ NET MARGIN} / 3 \text{ NET MARGIN}$, суть которой в следующем:

Цена на полке за вычетом отпускной цены товара от поставщика дает фронтальную маржу (**FRONT MARGIN**), т.е. тот показатель, за которым тщательно следит каждый магазин сети. Фронтальная маржа плюс ретро-бонусы (премии за объем закупок) дают 2 NET MARGIN , ключевой показатель для закупщика по данной категории. 2 NET MARGIN плюс другие выплаты (различные услуги для поставщика, например, дополнительная выкладка товаров) дают 3 NET MARGIN .

Таким образом, определяя цену товара на полке, розничная компания может учесть все дополнительные выплаты производителя и установить цену на полке с учетом общего уровня инвестиций поставщика (3 NET). При очень высоких инвестициях поставщиков и жесткой ценовой конкуренции между ритейлерами в отдельных категориях товаров встречаются случаи, когда цены на полке установлены ниже, чем отпускная цена поставщика.

Основной целью большинства ритейлеров является получение постоянного уровня прибыли на вложенные средства (**RONA - return on net assets**), которая является отношением операционной прибыли (валовая прибыль минус операционные расходы) к вложенным средствам (основные средства плюс товарный запас). Прибыль многих ритейлеров, настроенных на жесткую ценовую конкуренцию (так называемых дискаунтеров), зачастую зависит не от целевой маржинальности (торговой наценки), а от объема продаж и полученных от поставщиков дополнительных инвестиций. Дополнительные инвестиции от поставщиков необходимы розничным компаниям в основном для двух целей.

Во-первых - это *увеличение рабочего капитала*, т.е. покрытия краткосрочной потребности в деньгах, необходимых для закупки новых товаров или оплаты ранее приобретенных товаров. Рабочий капитал – это разница между товарными запасами в денежном выражении в магазине/на складе и задолженностью перед поставщиками за ранее приобретенные товары. Чаще всего рабочий капитал равен нулю или имеет отрицательное значение, т.к. большинство ритейлеров не вкладывают собственные средства в товарные запасы, а задерживают платежи поставщикам, оплачивая поставку значительно позже, чем требуется для продажи товара потребителям. У поставщиков есть только два способа воздействовать на партнера – либо повышать оборачиваемость своей продукции, либо увеличивать отсрочку платежа.

Во вторых - это *увеличение основных средств*, т.е. покупка новых торговых площадей, строительство новых объектов, в том числе складов и логистических центров.

Здесь нельзя не упомянуть об антикризисной инициативе Wal-Mart, затрагивающей в основном ведущих поставщиков – так называемой CSI (Cost Supplement Initiative – инициатива разделения издержек, она же Customer Support Initiative – инициатива поддержки клиента). В рамках данного проекта каждый поставщик должен был выделить существенную часть своего рекламного бюджета на нужды Wal-Mart и для проведения им его собственных рекламных кампаний, направленных на продвижение своего бренда. В качестве инструмента «убеждения» строптивных поставщиков, не желающих отдавать до трети всего рекламного бюджета, использовался проект оптимизации ассортимента и угрозы вывода продукции из ассортимента Wal-Mart. Причем, в данном случае речь шла не о бюджете на рекламные мероприятия, а именно об общем рекламном бюджете поставщика и доле в нем, которая была бы не меньше доли Wal-Mart в общих продажах производителя. Эта инициатива имеет целью формирование бюджета на рекламу корпорации Wal-Mart исключительно из средств производителей.

Розничная торговля является связующим звеном между производителями ТМС и потребителями. Поэтому рационализация ассортимента Wal-Mart в рамках ранее упомянутого Project Impact оказала существенное влияние на планы производителей по выпуску новых продуктов. В частности, сразу после объявления о проекте Project Impact, компания Church&Dwight, производитель стирального порошка и зубной пасты, объявила о сокращении количества новинок в 2009-2010 году с 50 до 25. Сокращение ассортимента усложняет для производителей задачу по удержанию полочного пространства, но в то же время позволяет им сфокусироваться на наиболее прибыльных позициях из своего портфеля. При этом оптимизация очень выгодна лидерам в данной категории товаров, таким как Procter&Gamble в бытовой химии, Campbell Soup в категории готовых супов или Coca-Cola в газированных прохладительных напитках – они

получают дополнительное место на полке, их продажи и прибыль растут, в том числе за счет отсутствия слабых брендов конкурентов.

Потеря доли рынка в пользу СТМ стала основной проблемой для производителей брендованных товаров в развитых странах. Особенно сильным является проникновение СТМ на рынках стран Западной Европы и Северной Америки. Разница в ценах между СТМ и брендованными товарами довольно существенна, причем она выше на высококонкурентных рынках, по сравнению с менее конкурентными. На развитых рынках СТМ все чаще выходят за рамки традиционных преимуществ (низкая цена и функциональность). Используются все более сложные инструменты, которые могут донести корпоративную этику розничной компании, в частности идеи здорового питания, свободной торговли, социальной и экологической ответственности.

В этой связи встает вопрос о роли ритейлера, который одновременно является и конкурентом, и каналом реализации. Растущая важность СТМ смещает баланс сил от поставщиков к ритейлерам, дает возможность ритейлерам контролировать и оказывать влияние не только на всю цепочку поставок от начала до конца, но и на поставщиков брендов. Такой контроль включает в себя следующие ключевые моменты.

Во-первых, это *получение товаров по более низкой цене*. В то время как брендованные товары могут быть получены только от собственника данной торговой марки, СТМ дает розничной компании возможность выбирать поставщика и требовать от него соблюдения определенных условий.

Во-вторых, это *дифференциация*. Помимо ценового позиционирования и снижения издержек, СТМ также являются идеальным средством для создания уникального имиджа и завоевания лояльности потребителей.

В-третьих, это *поведение потребителей*. Потребители охотно покупают СТМ, настолько же качественные, как и известные бренды, но более дешевые. По мере того, как СТМ приобретают черты брендов (такие как инновации, дизайн и маркетинг), граница между СТМ и брендами в сознании потребителей размывается.

В-четвертых, это *безопасность продуктов питания* становится все большей проблемой для производителей, в особенности на фоне широко освещаемых в прессе скандальных историй.

Еще одним способом влияния ТНК – розничных торговцев на производителей является стандартизация – установление крупнейшими ритейлерами единых технологических стандартов и стандартов качества товаров и услуг в рамках концепции социальной и экологической ответственности. Как показывают исследования, основная часть стандартов способствует увеличению торгового оборота производителей, но только тех, которые смогли обеспечить соответствие своих производственных мощностей этим стандартам. Большая часть стандартов повышает эффективность операционной

деятельности ритейлера и способствует увеличению технологической мощности поставщиков, в том числе их выходу на международный рынок. Сертифицированные поставщики вызывают больше доверия у альтернативных закупщиков и потребителей, что снижает их зависимость от единственного покупателя. Некоторые стандарты облегчают производителям доступ к кредитным средствам. Все это способствует более стабильному уровню доходов и позволяет инвестировать в модернизацию производства.

Таким образом, розничные операторы – ТНК все сильнее влияют на своих поставщиков (компании-производители). Доминирование крупных розничных компаний и усиление концентрации в отрасли ведет к постепенному исчезновению мелких торговцев, что сокращает количество каналов реализации для производителей и усиливает их зависимость от ограниченного числа компаний. Давление крупных ритейлеров на поставщиков-производителей, с одной стороны, ведет к улучшению качества их товаров и развитию информационных технологий (например, маркировка товаров штрих-кодом, EDI), но с другой стороны сдерживает развитие торговых марок, ограничивает маркетинговую активность и НИОКР, т.к. сети требуют инвестировать в свой бизнес все большую часть прибыли. Мелкие производители зачастую вынуждены отказываться от развития собственных торговых марок, и производить только товары СТМ. Причем, теория интернализации не находит подтверждения в розничной торговле – несмотря на жесткость производственного цикла и необходимость для производителя СТМ нести невосполнимые издержки, не происходит вертикальной интеграции ритейлера и компании-производителя СТМ, взаимоотношения которых скорее можно охарактеризовать как «мягкую метаструктуру».

Основные положения и результаты диссертации отражены в следующих публикациях автора:

а) в научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Толмачева Н.А. Новые аспекты взаимодействия ТНК в сфере розничной торговли // США и Канада: экономика – политика – культура. – 2011. – №2. – 1,3 п.л.
2. Толмачева Н.А. Теоретические исследования деятельности транснациональных розничных сетевых компаний // Российское предпринимательство. – 2011. – №4 (2). – 0,4 п.л.

б) в других изданиях:

3. Толмачева Н.А. Компания Wal-Mart – крупнейшая ТНК мира в секторе розничной торговли // Зарубежные компании: современные тенденции производственной, финансовой и маркетинговой деятельности: сборник научных работ / Под ред. Касаткиной Е.А., Градобоева В.В. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 0,7 п.л.
4. Толмачева Н.А. Роль инноваций в развитии розничных компаний // Экономические проблемы инновационного развития: научная монография / Под ред. Хубиева К.А. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2009. – 0,6 п.л.